

# ANALISIS INDUSTRI MINUMAN KESEHATAN DI INDONESIA

Oleh : Samuel Wirawan

## **Abstract**

*Energy drink is a new product among the consumer goods in Indonesia. This product was developed in Indonesia in the middle of the 80's. The popularity of this energy drink grew quickly and people fond of drinking it. The popularity could grow quickly because the producer of the energy drink did a lot of promotions, both written and electronically. The producer was trying to make a brand image that energy drink was the symbol for strength and vitality for those who drink it.*

*This industrial analysis is discussed from several factors such as market structure, conduct, performance, condition in Indonesia, and players behaviour and pricing strategy. This analysis is discussed in economic managerial.*

## **I. PENDAHULUAN**

Produk minuman kesehatan merupakan produk yang cukup digemari di kalangan masyarakat dan variasi jenis minuman ini beranekaragam mulai dari merek dagang, kemasan, komposisi, dan harga. Hal ini dibuktikan dengan tingginya omzet penjualan para produsen minuman kesehatan. Di Indonesia pihak yang berwenang mengatur dan mengawasi peredaran dan perijinan produksi produk minuman kesehatan dilakukan oleh Direktorat Jendral Pengawasan Obat dan Makanan (Ditjen POM), namun sampai saat ini pihak Ditjen POM belum memberi definisi secara khusus terhadap minuman kesehatan. Untuk standarisasi mutu produk minuman kesehatan, Pemerintah menerbitkan Standar Nasional Indonesia (SNI).

## **II. MARKET STRUCTURE**

### **II.1 Firm Size**

Hingga kini di Indonesia paling sedikitnya ada sekitar 32 perusahaan yang memproduksi minuman kesehatan, namun dari jumlah itu hanya tinggal 19 perusahaan saja yang masih aktif memproduksi. Berikut ini adalah daftar perusahaan yang bergerak dalam produk minuman kesehatan di Indonesia:

**Tabel - 1**  
**Profil Industri Minuman Kesehatan**

NO	NAMA PERUSAHAAN	MERK
1	Amarta Indah Otsuka, PT	Pocari Sweat
2	Asia Health Energy Beverages Co.Ltd, PT	Kratingdaeng, Kratingdaeng-S
3	Bintang Toedjoe, PT	Extra Joss
4	Henson Farma, PT	Ultra Joss
5	Henson Makmur, PT	California Sports
6	Industri Jamu jitu	Amstrong
7	Konimex Pharmaceutical Lab.Ind, PT	Fit-Up
8	Leo Agung Raya, PT	Leo Ginseng
9	Madu Nusantara,PT	Bee Jelly
10	Margana Satwika Isthi, PT	Pro-Kasa
11	Molex Ayus Pharmaceutical, PT	Enerfos, Enerfresh
12	Nutrisari Indonesia, PT	Nutrisari Fresh Up
13	Polari Limunusa Inti, PT	Hemaviton Energy Drink
14	Rama Pharmaceutical Industry, PT	Vitas
15	Schering Indonesia, PT	Ginsana
16	Sinde Budi Sentosa Pharmaceutical, PT	Ena'o, Enerbee
17	Taisho Indonesia, PT	Lipovitan
18	Tempo Scan Pacific Tbk, PT	Hemaviton Energy Drink, Hemaviton Jreng
19	Ultra Prima Abadi, PT	Galin Bugar, Jaguar Gold
Tidak Aktif		
1	Air Mancur, PT	Mukasa
2	Ajinomoto Calpis Beverage Ind, PT	Terra
3	Budicita Mutirasa, PT	Panther
4	Gatorade Indonesia, PT	Gatorade
5	Hexpam Djaya Laboratory, pT	Cooling Plus
6	Jangkar Jati, PT	Michi
7	Kakaomas Gemilang, PT	Suklat
8	Martina Berto, PT	Bertonest
9	Polari Limunusa Inti, PT	100 Plus
10	Pradja Pharmaceutical Industries, PT	Bacchus-D
11	Saka Farma Laboratories, PT	Saka Ginseng
12	Triyasa Nagamas Farma, PT	Nagatan, Nagatan-G
13	Ultrajaya Milk Ind, PT	Ultra Ginseng

Berikut ini secara rinci dipaparkan tentang kapasitas produksi minuman kesehatan di tiap-tiap perusahaan yang masih aktif memproduksi:

**Tabel - 2**

Produsen dan kapasitas produksi minuman kesehatan di Indonesia 2001

No	NAMA PERUSAHAAN	MERK	KAPASITAS PRODUKSI	
			CAIR (L/Thn)	Non-Cair (Kg/Thn)
1	PT. Bintang Toedjoe	Extra Joss	0	1,950,000
2	PT. Amarta Indah Otsuka	Pocari Sweat	16,500,000	150,000
3	PT. Tempo Scan Pacific Tbk	Hemaviton\Hemaviton Jreng	13,000,000	100,000
4	PT. Asia Health Energy Beverages Co.Ltd	Kratingdaeng	26,956,800	0
5	PT. Konimex Pharmaceutical Lab.Ind	Fit-Up	15,900,000	2,700,000
6	PT. Taisho Indonesia	Lipovitan	3,950,000	0
7	PT. Ultra Prima Abadi	Jaguar Gold\Galin Bugar	1,300,000	0
8	Lain-lain		2,139,500	590,000

Sementara itu, jika dilihat dari tingkat penjualan yang didapat dari perusahaan-perusahaan di atas, maka representasinya sebagai berikut:

**Tabel - 3**

Tingkat penjualan produsen minuman kesehatan di Indonesia 2001

No	Nama Perusahaan	Merk	Sales ( Rp )
1	PT. Bintang Toedjoe	Extra Joss	171,742,794,300
2	PT. Amarta Indah Otsuka	Pocari Sweat	37,986,493,200
3	PT. Tempo Scan Pacific Tbk	Hemaviton\Hemaviton Jreng	37,788,496,920
4	PT. Asia Health Energy Beverages Co.Ltd	Kratingdaeng	32,929,987,500
5	PT. Heinz ABC Indonesia	M-150	11,935,350,000
6	PT. Konimex Pharmaceutical Lab.Ind	Fit-Up	9,170,545,760
7	PT. Taisho Indonesia	Lipovitan	8,363,363,300
8	Perusahaan lain		6,183,000,000
9	PT. Ultra Prima Abadi	Jaguar Gold\Galin Bugar	3,737,841,600
<b>TOTAL</b>			<b>319,837,872,580</b>

Dari tabel di atas, PT. Bintang Toedjoe dapat dinyatakan memimpin perolehan penjualan pada tahun 2001 dengan produknya Extra Joss.

## II.2 Industry Concentration

Untuk melihat tingkat konsentrasi di industri minuman tersebut, digunakan dua alat ukur, yaitu *Four firm concentration ratio* (C4) dan *Herfindahl-Hirschman Index* (HHI).

Alat ukur C<sub>4</sub> digunakan untuk melihat rasio penjualan dari empat perusahaan dengan penjualan terbesar terhadap total penjualan industri. Nilai C<sub>4</sub> berkisar antara 0 sampai 1 ( Baye, 2003 : 233 ), industri yang memiliki nilai C<sub>4</sub> mendekati nol menunjukkan jumlah produsen pada industri tersebut yang cukup banyak sehingga menyebabkan tingginya tingkat persaingan antar produsen untuk mendapatkan konsumen. Situasi sebaliknya berlaku untuk industri dengan nilai C<sub>4</sub> yang mendekati satu.

Sedangkan HHI merupakan hasil penjumlahan kuadrat pangsa pasar tiap-tiap perusahaan dalam suatu industri ( Baye, 2003 : 233 ). Nilai HHI berkisar antara 0 sampai 10000. Jika HHI mendekati nol, maka struktur industri tersebut cenderung mendekati pasar persaingan sempurna. Jika indeks mendekati nilai 10000, maka struktur industri mendekati sistem monopoli.

Berikut ini hasil perhitungan Rasio C<sub>4</sub> dan HHI:

**Tabel-4**  
Perhitungan rasio C<sub>4</sub> dan HHI

No	Nama Perusahaan	Merk	Sales ( Rp )	W <sub>i</sub>	W <sub>i</sub> <sup>2</sup>
1	PT. Bintang Toedjoe	Extra Joss	171,742,794,300	0.5370	0.2883
2	PT. Amarta Indah Otsuka	Pocari Sweat	37,986,493,200	0.1188	0.0141
3	PT. Tempo Scan Pacific Tbk	Hemaviton\Hemaviton Jreng	37,788,496,920	0.1181	0.0140
4	PT. Asia Health Energy Beverages Co.Ltd	Kratingdaeng	32,929,987,500	0.1030	0.0106
5	PT. Heinz ABC Indonesia	M-150	11,935,350,000	0.0373	0.0014
6	PT. Konimex Pharmaceutical Lab.Ind	Fit-Up	9,170,545,760	0.0287	0.0008
7	PT. Taisho Indonesia	Lipovitan	8,363,363,300	0.0261	0.0007
8	Perusahaan lain		6,183,000,000	0.0193	0.0004
9	PT. Ultra Prima Abadi	Jaguar Gold \ Galin Bugar	3,737,841,600	0.0117	0.0001
TOTAL			319,837,872,580	1	0.3304

$$C_4 = \frac{S_1 + S_2 + S_3 + S_4}{S_T}$$

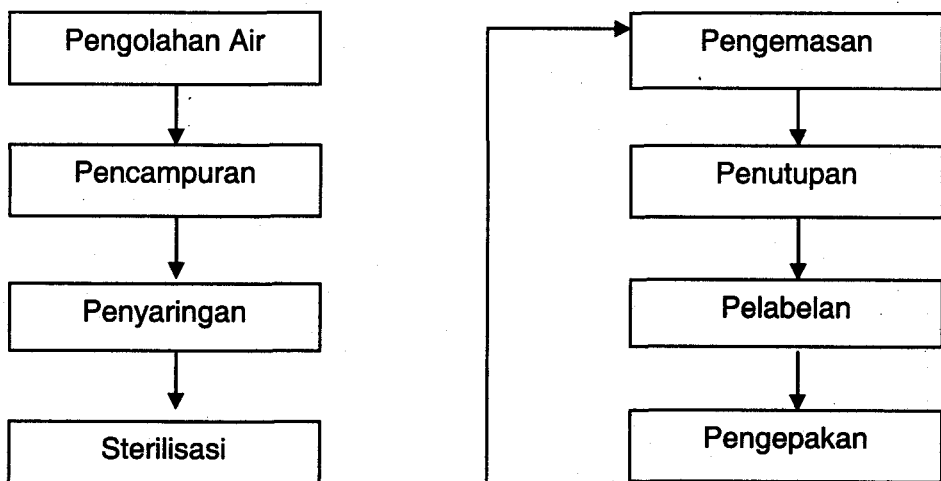
Hasil perhitungan dengan  $C_4$  menunjukkan bahwa empat perusahaan terbesar dalam industri minuman kesehatan menguasai **87,7%** pangsa pasar.

$$HHI = 10000 \sum w_i^2$$

Hasil perhitungan HHI menghasilkan nilai **3304**, menunjukkan bahwa industri minuman kesehatan di Indonesia tidak berstruktur monopoli, karena nilai HHI tidak mendekati 10000.

### II.3 Technology

Proses produksi minuman kesehatan tidak jauh berbeda dengan proses pembuatan minuman ringan (*soft drink*). Pada dasarnya proses pembuatan minuman kesehatan adalah sebagai berikut:



**Gambar - 1**

Proses produksi minuman kesehatan

Berdasarkan proses produksi di atas, industri minuman kesehatan dapat digolongkan ke dalam industri padat modal. Keseluruhan proses pembuatan minuman kesehatan tidak dapat dilakukan dengan keterampilan tangan namun mengandalkan kecanggihan mesin. Maka dari itu modal yang diperlukan untuk membangun perusahaan minuman kesehatan cukup besar.

### II.4 Demand

Minuman kesehatan yang relatif masih baru beroperasi di Indonesia, volume pasar yang besarnya belum sebesar pasar minuman jenis lain (*soft drink* atau air minum dalam kemasan).

Namun seiring peningkatan taraf hidup serta kemampuan produsen untuk menciptakan *image* baru tentang minuman kesehatan di benak para konsumen, maka pasar minuman kesehatan menunjukkan perkembangan yang cukup tinggi selama lima tahun terakhir ini. Faktor lainnya yang turut mempengaruhi adalah promosi yang sangat gencar (melalui *event-event* olahraga, media cetak maupun elektronik).

Data perkembangan minuman kesehatan selama periode tahun 1997-2002 adalah sebagai berikut:

**Tabel - 5**  
Perkembangan konsumsi minuman kesehatan di Indonesia

TAHUN	PRODUKSI	IMPOR	EKSPOR	SUPLAI	KENAIKAN (%)
1997	36,858,134	5,628,576	3,931,432	38,555,278	
1998	44,343,813	6,120,009	6,071,358	44,392,464	15.14
1999	54,004,482	5,634,925	8,067,864	51,571,543	16.17
2000	77,712,222	6,001,414	13,908,872	69,804,764	35.36
2001	106,046,294	5,332,101	17,552,569	93,825,826	34.41
2002	128,058,437	4,798,891	22,818,340	110,038,988	17.28

Hasil penjumlahan jumlah produksi dalam negeri dan produk impor yang kemudian dikurangi ekspor, dapat dinyatakan sebagai suplai minuman kesehatan di Indonesia.

Dari data di atas, konsumsi minuman kesehatan di Indonesia dapat dinyatakan cukup besar. Faktor penyebabnya adalah karena perkembangan jumlah penduduk, daya beli, harga, serta perubahan pola masyarakat untuk mengkonsumsi minuman kesehatan.

**II.5 Potential for Entry**

Usaha untuk masuk ke industri minuman kesehatan tidak mudah, walaupun Industri tersebut tidak termasuk dalam industri yang tertutup bagi penanaman modal dalam negeri, penanaman modal asing, dan non PMA / PMDN, namun memiliki hambatan-hambatan sebagai berikut:

- Industri ini menggunakan padat modal dan bukan padat karya sehingga biaya investasi yang diperlukan cukup besar
  - Para importir yang akan masuk ke industri tersebut perlu memastikan bahwa dirinya mampu bersaing dengan para pemain lokal, karena produk minuman impor dikenakan:
    - Bea Masuk minuman kesehatan sebesar 5%
    - Pajak Pertambahan Nilai ( PPn ) 10%
    - Bea Masuk Tambahan ( BMT ) 10%
- (Berdasarkan SK Menteri Keuangan No.16/KMK.01/1998)

### III. CONDUCT

#### III.1 Pricing Behavior

Dalam industri minuman kesehatan, harga produk tidak sepenuhnya ditentukan oleh mekanisme pasar dan juga tidak ditentukan sepenuhnya oleh perusahaan, namun harga produk ditentukan oleh mekanisme pasar maupun perusahaan. Dalam menentukan harga, produsen harus melihat pasar dan kondisi perusahaan. Lain halnya dengan PLN yang dapat menentukan harga tanpa melihat kondisi pasar karena PLN bersifat monopoli, atau juga tidak bergantung sepenuhnya pada mekanisme pasar (contoh: penentuan nilai kurs mata uang).

Gambaran harga produk yang ada di pasar adalah sebagai berikut:

**Tabel - 6**  
Daftar Harga Minuman Kesehatan per Mei 2003 dibanding Juni 2002

Merek	Kemasan	Ukuran (ml)	Harga / Juni 2002 (Rp)	Harga / Mei 2003 (Rp)
Pocari Sweat	Kaleng	330	3.500	3.400
Ena'O	Kaleng	238		2.795
Kratingdaeng	Botol kaca	150	2.250	2.250
M-150	Botol kaca	150	2.500	2.250
Fit-Up	Botol kaca	150	1.800	1.900
Lipovitan	Botol kaca	150	2.550	2.350
Hemaviton Energy Drink	Botol kaca	150	2.500	2.295
Galin Bugar	Botol kaca	150	2.400	2.295
Pocari Sweat	Dos @ 5 sachet @ 15 gr	Powder	5.000	
Extra Joss	Dos @ 6 sachet @ 4 gr	Powder	3.900	3.300
Hemaviton Jreng	Dos @ 10 sachet @ 4 gr	Powder	5.975	
Sakatonik Grenk	Dos @ 6 sachet @ 4 gr	Powder		5.375
Extra Joss	Tube @ 10 tablet	Tab effervescend	9.000	7.250
Fit-Up	Str 5 tab @ 4,5 gr	Tab effervescend	3.675	4.745

Menurut tabel, selisih harga produk minuman kesehatan per ml antar produsen tidak terlalu jauh sehingga elastisitas permintaan produk minuman kesehatan dapat disimpulkan cukup tinggi. Harga minuman kesehatan di pasar yang berfluktuasi dari tahun ke tahun disebabkan karena perang harga diantara para produsen minuman kesehatan (dalam tujuannya untuk memperebutkan konsumen). Penentuan harga sebuah produk juga bergantung pada faktor biaya (faktor utama), disamping faktor lainnya (saluran distribusi, strategi pemasaran, daerah pemasaran, resiko, dan promosi produk).

### **III.2 Integration and Merger**

Sebagian besar perusahaan minuman kesehatan merupakan produsen yang bergerak dalam bidang farmasi, bidang makanan serta bidang minuman. Beberapa perusahaan minuman kesehatan tersebut melakukan integrasi vertikal, integrasi horizontal, bahkan menggunakan sistem *makloon* dalam menjalankan bisnisnya.

Salah satu perusahaan yang melakukan integrasi vertikal, adalah: PT. Ultra Prima Abadi (PT. UPA) yang memproduksi minuman kesehatan dengan merk Galin Bugar dan Jaguar Gold. PT. UPA melakukan integrasi vertikal dengan mengakuisisi PT. Artha Boga Cemerlang, sebuah perusahaan distributor dengan jaringan pemasarannya yang luas, hampir mencakup seluruh Indonesia.

Beberapa perusahaan yang melakukan integrasi horizontal adalah:

- 1 PT. Konimex Pharmaceutical Lab.Ind. (Awalnya hanya memproduksi obat-obatan, tetapi kemudian memproduksi minuman kesehatan dengan merk Fit-Up)
- 2 PT. Polari Limunusa Inti (Selain memproduksi minuman kesehatan dengan merk Hemaviton, juga memproduksi minuman dan makanan).

Fenomena menarik dalam industri minuman kesehatan adalah penerapan sistem *makloon* oleh beberapa produsen. Dengan sistem tersebut, perusahaan-perusahaan yang belum membangun pabrik sendiri dapat menyewa kapasitas pabrik perusahaan lain untuk memproduksi minuman kesehatannya. Di pihak penyewa, sistem ini digunakan untuk melakukan tes pasar (untuk mengetahui respon konsumen terhadap produknya). Di sisi lain, pihak pemilik pabrik memperoleh keuntungan karena dapat berproduksi dengan kapasitas penuh. Beberapa produsen yang menggunakan sistem tersebut adalah:

- 1 PT. Tempo Scan Pacific, Tbk yang menyewa pabrik PT. Polari Limunusa Inti dan PT Supra Ferbindo Farma untuk memproduksi Hemaviton Energi Drink dan Hemaviton Jreng.
- 2 PT. Schering Indonesia yang menyewa PT. Boehringer Ingelheim untuk memproduksi minuman kesehatan merk Ginsana.



### **III.3 Research and Development (R&D)**

Selain bersaing dalam hal harga, produsen minuman kesehatan juga bersaing dalam aspek kualitas produk. Oleh karena itu, R&D diperlukan agar inovasi-inovasi baru yang mampu menambah tingkat diferensiasi produk dapat ditemukan. Diferensiasi diperlukan agar produk semakin unik dan diminati konsumen.

Peran R&D terhadap tingkat penjualan cukup signifikan. Sebagai contoh, PT. Bintang Toedjoe (PT.BT) dengan produknya, yaitu Extra Joss yang memimpin pangsa pasar pada tahun 2001, adalah perusahaan yang banyak melakukan inovasi dan terobosan yang dihasilkan R&D. Terobosan-terobosan inovatif yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1 Untuk pertama kalinya pada tahun 1993, PT. BT memasarkan Extra Joss dalam bentuk *sachet* dan *single purchase*. Cara ini mempunyai banyak keuntungan. Keuntungan bagi produsen adalah biaya produksi yang lebih kecil sehingga harga produk dapat lebih terjangkau oleh masyarakat. Keuntungan bagi konsumen adalah bahwa konsumen cukup membeli produk sesuai kebutuhan (dalam kemasan *single purchase*), sehingga konsumen tidak perlu menyimpan produk dalam jangka panjang (penyimpanan dalam jangka panjang dapat membuat kualitas produk menurun bahkan kadaluarsa).
- 2 Akhir-akhir ini, PT. BT juga meluncurkan Extra Joss dalam bentuk tablet *effervescent* yang dapat mudah larut dalam air dan lebih trendi. Akibat peluncuran produk tersebut, Extra Joss memberi kontribusi 60% dari seluruh pendapatan PT. BT.

### **III.4 Advertising**

Umumnya, *advertising* yang dilakukan tiap produsen minuman kesehatan ini hampir sama, yakni mayoritas melalui media elektronik. Cara lain yang juga digunakan adalah iklan melalui media cetak maupun menjadi sponsor resmi dalam acara-acara olahraga. Peran *advertising* ini cukup besar dalam membentuk *image* masyarakat terhadap suatu produk minuman kesehatan.

## **IV. PERFORMANCE**

Objek penelitian yang dipilih adalah, PT. Tempo Scan pacific Tbk. (PT.TSP) yang memproduksi minuman kesehatan dengan merek Hemaviton. Menurut penjelasan di atas, sampai saat ini PT. TSP masih menggunakan sistem *makloon* terhadap produknya di dua unit anak perusahaannya, yaitu PT. Supra Ferbindo dan PT. Polari Limunusa Inti.

Menurut Laporan Laba-Rugi Konsolidasi, penjualan bersih PT.TSP untuk tahun-tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 1998-2002, adalah sebagai berikut:

**Tabel - 7**  
**Daftar Penjualan Bersih PT. Tempo Scan Pacific per 31 Desember**  
**1998-2002**

	<b>PENJUALAN BERSIH</b> (Milyaran Rp)	<b>LABA BERSIH</b> (Milyaran Rp)
1998	889	152.4
1999	1331.5	89
2000	1451.6	347.8
2001	1785.2	316.9
2002	1959.4	316.3

## **V. KONDISI PASAR INDUSTRI MINUMAN KESEHATAN**

Dari hasil perhitungan  $C_4$ , yaitu sebesar 87,7%, dapat disimpulkan bahwa empat perusahaan terbesar dalam industri minuman kesehatan menguasai 87,7% pangsa pasar. Kondisi ini merujuk pada kondisi pasar oligopoli, yaitu hanya sedikit (2-10 perusahaan) perusahaan yang bergerak dalam suatu industri dan memiliki pembeli yang banyak (Baye, 2003 : 309 ).

Umumnya model Oligopoli memiliki beberapa pilihan pendekatan. Menurut penulis industri minuman kesehatan tergolong model *Sweezy* karena:

- 1 Produk yang dihasilkan oleh para pemain itu bersifat heterogen, karena komposisi masing-masingnya berbeda satu sama lain dan mereka berusaha menunjukkan perbedaan manfaatnya.

Seperti:

- Bee Jelly : mengandung madu dengan manfaat kesehatan
- Pocari Sweet : mengandung ion - ion yang diperlukan tubuh setelah olah raga
- Extra Joss : mengandung berbagai vitamin untuk kesehatan tubuh
- Kratingdaeng : mengandung Caffeine yang ditujukan untuk mengurangi rasa ngantuk
- Hemaviton : mengandung komposisi penambah vitalitas

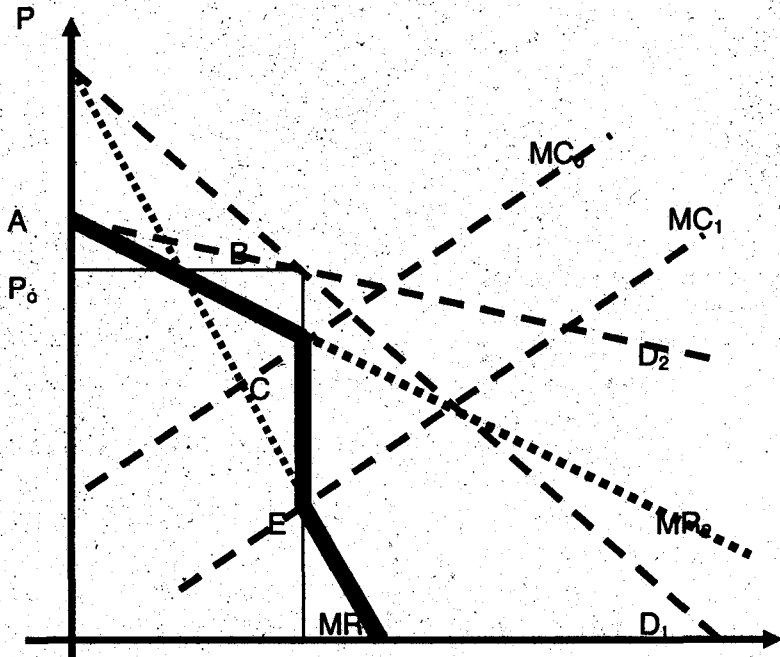
- 2 Ada perilaku tertentu yang dilakukan oleh para pemainnya di pasar yaitu :

Penurunan harga akan terjadi jika salah satu pemain menurunkan harga, namun kenaikan harga tidak akan terjadi jika ada salah satu pemain menaikkan harga.

Hal ini disebabkan karena produk minuman kesehatan termasuk *consumer goods* (barang kebutuhan sehari - hari dan cukup sensitif) walaupun terjadi penurunan harga produk lainnya, konsumen belum tentu berpindah ke produk minuman kesehatan lain, karena tiap konsumen memiliki *brand loyalty* masing-masing.

3 Adanya *Entry Barrier* untuk masuk ke industri ini terutama dalam hal:

- **Teknologi** : proses produksinya dilakukan melalui tahapan produksi yang menggunakan mesin - mesin modern padat modal ).
- **R&D**: untuk mampu masuk menjadi pemain di industri ini bukan hanya diperlukan modal tapi suatu kemampuan dalam melakukan penelitian dan pengembangan dalam menciptakan suatu produk yang berbeda dengan para pesaing melalui penciptaan produk yang mampu memberikan nilai tambah bagi konsumen.
- **Ijin** : untuk mampu masuk ke industri ini yang merupakan bagian dari industri makanan, minuman, dan kesehatan maka ada beberapa aturan yang harus dipenuhi untuk melindungi konsumen.



**Gambar - 2**  
**Grafik Sweezy Oligopoly**

Analisa gambar :

1. Jika perusahaan menaikkan harga diatas  $P_o$  maka kurva demand yang berlaku adalah garis D2 yaitu sepanjang AB. Maka MR yang berlaku adalah MR2 yaitu sepanjang AC.
2. Namun sebaliknya jika perusahaan menurunkan harganya di bawah  $P_o$  maka para pesaing akan sama - sama ikut menurunkan harga maka kurva demand yang berlaku adalah garis D1 yaitu sepanjang BD1. Maka MR yang berlaku adalah MR1 yaitu sepanjang EF.
3. Suatu keanehan yang terjadi adalah garis MR mengalami patahan sepanjang CE. Terdapat kuantitas tertentu ( $Q_o$ ) dimana perubahan harga tidak akan mengubah kuantitas.
4. Jadi sebenarnya kurva MR yang terjadi adalah ACEF, dimana ketika terjadi penurunan harga ketika  $MR_2=MC_o$  dan  $MR_1=MC_1$  sebenarnya perusahaan tidak mengalami kenaikan jumlah penjualan melainkan tetap penjualan sebesar  $Q_o$ .
5. Kurva D2 lebih landai dibanding D1 yang menunjukkan bahwa permintaan ketika harga dinaikan lebih sensitif / peka sehingga orang akan beralih pada produk minuman penambah tenaga yang lain karena para pemain lainnya tidak ikut menaikkan harga, tapi perlu juga diingat bahwa konsumen juga memiliki selera yang berbeda untuk setiap produk yang ada di pasar.
6. Sebaliknya kurva D1 lebih curam yang menunjukkan bahwa permintaan ketika harga diturunkan akan kurang sensitif dibandingkan dengan kenaikan harga karena semua pemain sama - sama menurunkan harga.

Untuk membuktikan bahwa industri minuman kesehatan ini memiliki model *Sweezy Oligopoly* :

Hampir seluruh pemain melakukan penurunan harga yang terjadi di tahun 2003, seperti yang terlihat di Tabel-6. Dari Tabel-6 tersebut dapat disimpulkan bahwa harga produk minuman kesehatan umumnya mengalami penurunan harga pada tahun 2003 dibandingkan tahun 2002. Menurut analisa penulis, yang melakukan aksi penurunan harga pertama kali adalah Extra Joss atau Hemaviton, karena kedua produk tersebut memiliki *market power* yang cukup besar berdasarkan tingkat penjualannya (lihat Tabel-4). Khusus untuk Fit-Up yang justru menaikkan harga pada Tahun 2003 justru tidak diikuti oleh para produsen yang lain.

## VI. PERILAKU PARA PEMAIN (PERUSAHAAN) DALAM PERSPEKTIF GAME THEORY

Selanjutnya, bahasan akan ditujukan kepada perilaku perusahaan. Perilaku perusahaan dapat tercermin dalam banyak aspek. Dari berbagai sumber yang penulis dapat, maka penulis dapat mengatakan bahwa para perusahaan yang tergolong dalam industri minuman kesehatan menggunakan strategi pemasaran sebagai strategi utama dan strategi harga sebagai strategi sekunder dalam persaingannya (agar dapat eksis) (Lihat data mengenai perubahan harga) (Indocommercial, No 321, 11 Mei 2003 : 25) (Majalah Kapital, Vol 111 No 15, Juli 2002). Berikut adalah daftar beberapa harga produk minuman kesehatan beserta perkembangannya (1 berarti tetap atau naik, -1 berarti turun):

**Tabel - 8**  
**Daftar Harga Produk dan Perkembangannya**

Nama Produk	Harga Juni 2002	Harga Mei 2003	Perubahan	Status
Won Ki Sam	12,225	13,500	1,275	1
Pocari Sweat	3,500	3,400	-100	-1
Kratingdaeng	2,250	2,250	0	-1
Kratingdaeng-S	3,600	3,100	-500	-1
M-150	2,500	2,250	-250	-1
Amstrong	1,800	1,900	100	1
Fit-Up	2,400	2,270	-130	-1
Bee Jelly	3,200	3,215	15	1
Ena'O (botol plastik)	1,750	1,865	115	1
Lipovitan	2,550	2,350	-200	-1
Hemavitan Energy Drink	2,500	2,295	-205	-1
Galin Bugar	2,400	2,295	-105	-1
Extra Joss powder	3,900	3,300	-600	-1
Extra Joss effervescent	9,000	7,250	-1,750	-1
Fit-Up effervescent	3,675	4,745	1,070	1
Nutrisari fresh up	3,900	3,625	-275	-1
			<b>Rata-rata =</b>	<b>-0.375</b>

Secara rata-rata, perkembangan harga minuman kesehatan Indonesia mengalami penurunan di bulan Mei 2003 relatif terhadap Juni 2002. Penurunan harga tersebut diperkirakan terjadi karena empat kondisi:

1. Jika perusahaan yang bersangkutan mampu meningkatkan efisiensi proses produksinya (atau menurunkan *marginal cost*). Dengan *marginal cost* yang lebih kecil, maka perusahaan akan mendapatkan laba lebih banyak tanpa mengubah harga jual produknya.
2. Jika perusahaan merasa bahwa margin labanya terlalu tinggi untuk pasar yang dibidiknya. Produk minuman kesehatan yang dijual oleh perusahaan yang terkait tidak memiliki standar komposisi karena tidak ada dua minuman kesehatan memiliki komposisi sama persis. Adanya perbedaan pada komposisi bahan menyebabkan produsen tidak dapat seenaknya menetapkan harga yang sama dengan minuman kesehatan lain di pasar. Mula-mula, perusahaan harus mengetahui kuantitas produksinya yang dihasilkan pada keadaan  $MR=MC$  ( Baye, 2003 : 295 ). Lalu, dengan basis pengetahuan perusahaan tentang demand produknya di pasar (berdasar estimasi bagian pemasaran), jumlah kuantitas tadi akan menentukan seberapa besar harga yang harus ditetapkan pada produk terkait.

Hal lain yang harus diperhatikan produsen minuman kesehatan adalah bahwa harga yang terlalu tinggi bisa saja membuat produknya tidak terlalu laku di pasar.

Hal ini disebabkan oleh segmen pilihan produk minuman kesehatan yang sebagian besar merupakan segmen menengah ke bawah ( Majalah Kapital, Vol 111 No 15, Juli 2002 ). Seperti kita ketahui, iklan produk minuman kesehatan seringkali ditujukan kepada para pekerja lembur dan pekerja keras di pabrik atau kantor.

3. Dengan alasan yang terkait dengan point nomor dua di atas, dalam mendapatkan labanya, perusahaan dapat mengubah strategi margin laba menjadi strategi *turnover* ( Brigham, Eugene F. 1999 : 550 ). Dalam peralihan strategi tersebut, perusahaan yang semula meraih laba cukup besar dari setiap produknya akan meraih laba secukupnya dari setiap produknya namun ia mendapati turnover produknya yang tinggi (produk laris dan cepat terjual). Jadi, penurunan harga minuman kesehatan yang terjadi dapat juga disebabkan oleh alasan tersebut.
4. Penurunan harga dapat terjadi karena suatu produk telah mencapai tahap *mature* dalam siklus hidup produknya. Maka dari itu, untuk selanjutnya, produk yang telah bertipe *cow* tersebut dapat diperbarui (diberi inovasi) atau harga jualnya diturunkan (agar laba mengalir dengan deras sebelum produknya mati) ( Kotler, 2003 : 95 ).

Beberapa produk minuman kesehatan yang cukup lama eksis di pasar dapat dikatakan telah mencapai fase *mature* sehingga penurunan harga yang terjadi berpeluang besar disebabkan oleh faktor siklus hidup produk di samping faktor peningkatan efisiensi proses produksinya (Setelah berproduksi cukup lama, perusahaan tertentu diasumsikan mampu meningkatkan efisiensi proses produksinya) atau peralihan menuju strategi *high turnover*. Beberapa produk minuman kesehatan yang baru masuk ke dalam pasar dan mengalami penurunan harga, sangat mungkin disebabkan oleh pengadaptasian harga untuk segmen konsumen yang dibidik.

Fakta lainnya yang terjadi adalah bahwa harga produk minuman kesehatan dapat dikatakan cukup stabil (perubahan harga masih dapat terjadi namun jarang dan besar perubahannya tidak signifikan). Dengan analisis di atas beserta fakta bahwa harga minuman kesehatan tidak terlalu fluktuatif, maka penulis dapat mengatakan bahwa penurunan harga bukan strategi utama produsen minuman kesehatan dalam bersaing dengan para pesaing lainnya. Secara ringkas, penurunan harga terjadi karena salah satu atau kombinasi dari:

1. Penurunan *marginal cost*
2. pengetahuan bahwa harga produk ternyata terlalu tinggi,
3. peralihan menuju strategi *turnover*
4. produk yang telah *mature*.

Dengan demikian, strategi iklan dapat lebih tegas dinyatakan sebagai strategi utama para produsen minuman kesehatan dalam persaingan di pasar. Iklan yang seringkali digunakan para produsen minuman kesehatan dengan tujuan peningkatan *demand* produknya merupakan *comparative advertising* (iklan yang didesain untuk memberikan diferensiasi pada suatu produk / merk yang dijual produsen terkait) ( Baye, 2003 : 306 ). Sebagian kecil produsen minuman kesehatan yang membidik pasar kelas menengah ke atas mengandalkan *brand equity* yang diberikan produknya kepada konsumen. *Brand equity* adalah nilai tambah yang diberikan oleh merk kepada produk yang bersangkutan ( Baye, 2003 : 306 ).

Iklan yang dibuat oleh produsen minuman kesehatan yang membidik kelas menengah bawah memiliki beragam jenis:

1. Jenis pertama mengandalkan *public figure* yang ditampilkan dalam iklan tersebut (contoh: Del Piero dalam iklan Extra Joss di era Piala Dunia 2002, Krisdayanti bersama Shanty dan Nafa Urbach dalam iklan Hemaviton, Jackie Chan dalam iklan M-150, dan lainnya).
2. Jenis kedua mengandalkan alur cerita yang diceritakan dalam iklan. Seringkali, alur cerita yang menarik dan unik mampu menciptakan diferensiasi (contoh: Irex).
3. Jenis ketiga menekankan pada fungsi khusus yang dihasilkan dari konsumsi produk tersebut (contoh: iklan Pocari Sweat yang hanya merupakan gambar rekapipta komputer tanpa menunjukkan figur publik satupun).

Umumnya, perusahaan mengemas jenis iklan pertama dan kedua tersebut menjadi satu sehingga mereka menghasilkan iklan dengan alur yang unik dan figur yang dikenal publik.

Selain iklan, perusahaan minuman kesehatan juga melibatkan diri dalam serangkaian tindakan pemasaran lainnya seperti *event-event*. Sebagai contoh, Extra Joss pernah menjadi sponsor terbesar Piala Dunia di RCTI ([www.pantau.or.id](http://www.pantau.or.id) , tahun III No 25, 25 Mei 2002 : 50-57 ), Fit-Up sampai saat ini menjadi promotor acara Tantangan yang ditayangkan di Indosiar, dan lainnya. Sebagian besar dari mereka melakukan sponsor terhadap kegiatan-kegiatan yang mengandung unsur kekuatan ataupun olahraga.

Selanjutnya, analisis perilaku perusahaan-perusahaan akan dilakukan dalam perspektif *game theory*. Dalam perspektif *game theory*, sebuah perusahaan yang ingin meluncurkan iklan atau kegiatan sponsor harus terlebih dahulu menganalisis akibatnya terhadap penjualan produknya maupun reaksi yang akan dilakukan para pesaingnya. Ada dua pilihan jenis *game* yang menggambarkan perilaku perusahaan minuman kesehatan yaitu:

1. Perusahaan-perusahaan mengambil keputusan secara bersama-sama (suatu perusahaan tidak dapat mengetahui keputusan yang diambil pesaingnya sehingga ia tidak dapat memutuskan tindakan setelah mengetahui tindakan pesaingnya). Tipe ini termasuk jenis *simultan* ( Baye, 2003 : 360 ).
2. Perusahaan-perusahaan tidak mengambil keputusan secara bersama (Karena pesaingnya melakukan tindakan lebih dulu, suatu perusahaan dapat mengetahui tindakan yang diambil pesaingnya tadi sehingga ia dapat memutuskan tindakan setelah mengetahui tindakan pesaingnya). Tipe ini disebut *multistage* ( Baye, 2003 : 386-387 ).

Dalam realita industri minuman kesehatan, perusahaan-perusahaan yang tergolong di dalamnya lebih sering terlibat dalam *game* tipe kedua yakni *multistage game*. Mereka sering melakukan iklan dan sponsor untuk menandingi iklan maupun sponsor perusahaan pesaing, atau para pesaing dapat juga tidak melakukan aksi balas. Seluruh alternatif kondisi yang dapat terjadi memberikan *payoff* yang berlainan, dan *payoff* yang akan terjadi merupakan hasil riset yang dilakukan badan Litbang perusahaan yang bersangkutan. Strategi yang terbaik bagi perusahaan haruslah berdasarkan analisis *game theory*.

Kerangka pikir untuk *game* tipe pertama adalah *N-person game* ( Straffin, 1993 : 127 ). *N-person game* adalah permainan yang melibatkan lebih dari dua pemain. Analisis dalam perspektif tersebut sangat rumit.



Penulis mengasumsikan bahwa:

1. Extra Joss sebagai pemimpin pasar karena memiliki pangsa pasar terbesar, yaitu 45,87%
2. Hemaviton dan Kratingdaeng sebagai pemain dengan kelas menengah, karena pangsa pasarnya masing-masing 17,55% dan 15,6%. Jika keduanya ditambahkan, pangsa pasarnya masih di bawah pangsa pasar Extra Joss.
3. Para pemain lain jumlah pangsa pasarnya tidak signifikan dibandingkan dengan pemain-pemain di atas, oleh Karena itu diabaikan.

Berdasarkan asumsi di atas, maka perusahaan-perusahaan yang dipilih sebagai pemain adalah PT. Bintang Toedjoe Tbk, PT. Tempo Scan Pacific Tbk, dan PT. Asia Health Energy Beverages, Co.Ltd dengan pangsa pasar masing-masing sebesar 45.87%, 17.55%, dan 15.60% (Indocommercial, No 321, 11 Mei 2003 : 22 ). Dengan bentuk *normal-form*, *game* dapat digambarkan sebagai berikut:

		Hemaviton dan Kratingdaeng			
		AA	AN	NA	NN
Extra Joss	A				
	N				

A = melakukan advertising

N = tidak melakukan advertising (tetap pada kondisi semula)

Kerangka pikir untuk *game* tipe kedua adalah *multistage game* seperti pada umumnya. Bentuk representasinya dapat diungkapkan dalam bentuk ekstensif (bentuk diagram pohon), karena data tentang *payoff* yang dapat dihasilkan tiap-tiap strategi alternatif itu merupakan hasil riset badan Litbang perusahaan yang bersangkutan, analisis perilaku perusahaan secara lengkap sulit untuk dilakukan.

## VII. STRATEGI PENETAPAN HARGA

Sesuai dengan pernyataan penulis sebelumnya bahwa perusahaan-perusahaan yang tergolong dalam industri minuman kesehatan memiliki struktur oligopoli, maka setiap perusahaan yang ada di dalamnya dapat dinyatakan memiliki *market power*. Secara umum, perusahaan yang tergolong dalam oligopoli, monopoli, atau persaingan monopolistik haruslah menetapkan harga yang terkait dengan kuantitas produk tertentu, yakni kuantitas  $Q$  saat *marginal cost* sama dengan *marginal revenue* ( Baye, 2003 : 403 ). Namun, untuk dapat meningkatkan laba dari penjualan produknya, perusahaan yang termasuk dalam struktur di atas dapat menetapkan harga di atas harga tadi.

Menurut daftar harga produk minuman kesehatan yang ada di pasar, harga produk tidak bersifat diskriminatif (entah itu diskriminasi derajat satu, dua, ataupun tiga). Diskriminasi derajat satu tidak terjadi karena tidak ada perbedaan harga untuk setiap konsumen yang berbeda. Diskriminasi derajat dua tidak terjadi karena tidak ada metode "pembelian sekian unit pertama mendapatkan harga tertentu kemudian pembelian sekian unit tambahan akan menyebabkan harga per unitnya menjadi lebih murah". Diskriminasi derajat tiga juga tidak terjadi karena harga untuk setiap segmen yang berbeda tidak dibedakan (contoh: harga yang ditetapkan untuk pembeli yang berprofesi mandor dan eksekutif tetap sama).

Metode *two-part pricing* juga tidak dilakukan dalam industri minuman kesehatan. Dalam prakteknya, perusahaan tidak mengadakan keanggotaan tertentu yang mewajibkan pembayaran setiap periode tertentu lalu menjanjikan keuntungan berupa harga per unit produk yang lebih murah.

Metode *block pricing* termasuk metode yang dilakukan para perusahaan minuman kesehatan. Mereka melakukan pengepakan sejumlah *sachet* atau dus tertentu ke dalam satu kemasan yang memiliki harga jual lebih murah jika dibandingkan dengan pembelian sejumlah *sachet* tertentu yang sama banyak.

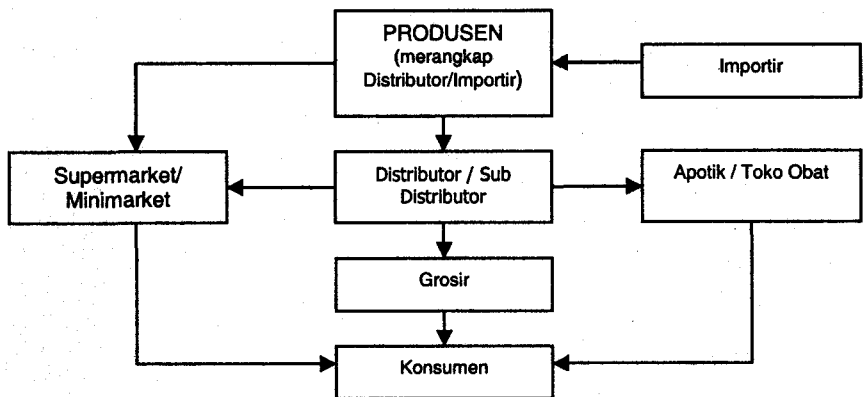
Metode *commodity bundling* juga tidak dilakukan dalam industri minuman kesehatan. Produk minuman kesehatan tidak pernah dikemas dalam satu paket dengan komoditas lainnya.

Struktur *demand* produk minuman kesehatan tidak bersifat khusus atau unik. Dalam waktu-waktu tertentu, terutama pada momen-momen penyelenggaraan *event-event* olahraga, *demand* minuman kesehatan sedikit meningkat (konsumsi atlet), namun kenaikan *demand* tersebut tidak dimanfaatkan produsen sebagai ajang peningkatan harga. Maka dari itu, metode *peak-load pricing* juga tidak dilakukan dalam industri minuman kesehatan.

Sementara itu, dengan tidak diketahuinya struktur biaya proses produksi minuman kesehatan secara ringkas maupun detail (karena termasuk informasi internal perusahaan yang rahasia), penulis tidak dapat menganalisis apakah metode *cross-subsidies* diterapkan. Metode *transfer pricing* tidak terjadi, karena seluruh bahan baku dibeli dari pihak luar.

Seperti telah disebutkan, perusahaan-perusahaan yang tergolong dalam industri minuman kesehatan tidak termasuk oligopoli Bertrand karena mereka tidak menghasilkan produk yang identik dan tidak bersaing dalam harga. Namun demikian, produk yang dihasilkan tiap perusahaan minuman kesehatan dapat dinyatakan sebagai produk yang semi-identik. Meskipun setiap produk memiliki komposisi bahan yang berbeda, fungsinya bagi konsumen tidak terlalu berbeda jauh. Secara mayoritas, seluruh minuman kesehatan berfungsi meningkatkan stamina tubuh. Secara minoritas, beberapa minuman kesehatan berfungsi meningkatkan daya seksual kaum pria.

Strategi yang sebenarnya dapat dilakukan perusahaan tapi tidak dilakukan adalah *inducing brand-loyalty* (memicu konsumen untuk sering mengkonsumsi produk dengan imbalan tertentu setelah sekian kali pembelian). Strategi *Price Matching* tidak dapat dilakukan, karena penetapan harga produk tidak berdasarkan harga terendah dari semua produk minuman kesehatan yang beredar di pasar. Strategi *randomized pricing* (mengacak harga dengan frekuensi cukup tinggi) tidak layak dilakukan karena perubahan harga harus melalui rantai distribusi yang cukup beragam, seperti terlihat pada gambar di bawah ini:



**Gambar-2**  
Sistem Pemasaran Minuman Kesehatan Secara Umum

Dengan produk yang semi-identik, penetapan harga yang tinggi dapat juga menyebabkan banyak konsumen justru mengkonsumsi produk substitutnya (produk merk lain) yang memiliki fungsi kurang lebih sama. Dengan fakta tersebut, untuk dapat menetapkan harga yang cukup tinggi, perusahaan minuman kesehatan haruslah meningkatkan loyalitas konsumen pada merk produknya. Loyalitas konsumen terhadap produk tertentu akan menyebabkan konsumen sulit mengalihkan konsumsinya ke produk lain meskipun fungsinya kurang lebih sama (dalam keadaan tanpa peningkatan harga maupun dengan adanya peningkatan harga). Dengan alasan itulah, penulis dapat menyatakan bahwa perusahaan minuman kesehatan lebih sering melakukan strategi *advertising* (menyangkut periklanan, *event*, promosi, *public relation*) lebih gencar, terutama melalui media elektronik (radio dan televisi). *Advertising* yang mereka lakukan juga menonjolkan diferensiasi suatu produk tertentu.

Jadi, strategi penetapan harga yang dilakukan para perusahaan minuman kesehatan hanyalah *block pricing*. Perusahaan minuman kesehatan meningkatkan loyalitas konsumennya dengan melakukan *advertising*, dan terbuka kesempatan untuk melakukan strategi *inducing brand-loyalty*.

### **Daftar Pustaka :**

- Baye, M. R. 2003. Fourth Edition. *Managerial Economics & Business Strategy*. Mc. Graw-Hill Company, Inc.,USA.
- Brigham, Eugene F, dan Scott Besley. 1999. *Principles of Finance*. The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.
- Indocommercial. No.321. 11 Mei 2003.
- Kotler, Philip. *Marketing Management*. Eleventh Edision. 2003. Prentice Hall.
- Majalah Kapital. Vol.111 No. 15. Juli 2002 .
- Straffin. Philip D. *Game Theory and Strategy*. 1993. The Mathematical Association of America, Washington DC. USA.
- [www.pantau.or.id](http://www.pantau.or.id) ( Pantau, Tahun III No. 25, Mei 2002 ).